

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: B 6210 Ekonomika a management

Studijní obor: Ekonomika a management mezinárodního obchodu

Analýza exportu a návrh exportní strategie ve firmě ORNEX, s. r. o.

The export analysis and the export strategy proposal of the company ORNEX Ltd.

BP-EF-KJB-2010 04

MICHAL DVOŘÁK

Vedoucí práce: Ing. Ludmila Kučerová, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Mgr. Josef Dvořák, ORNEX, s. r. o.

Počet stran: 58

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 4. 1. 2010

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci, 28. 10. 2009

ANOTACE

Tato práce se zabývá analýzou exportu a návrhem exportního řešení ve firmě ORNEX, s. r. o. Jedná se o firmu zabývající se vývozem skleněných ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob.

Cílem práce je identifikovat problémy společnosti a navrhnout možná nová řešení exportních strategií, které by pomohly společnosti k větší stabilitě při realizaci exportu na mezinárodní trhy.

Práce je koncipována do části teoretické a do části praktické. Teoretická část vychází z obecných poznatků z oblasti mezinárodního obchodu. Zabývá se formami vstupů na zahraniční trhy, kupní smlouvou a jejím obsahem. Řeší se zde také problematika financování exportu, rizika mezinárodního obchodu a jejich zajištění.

Práce ve své praktické části aplikuje teoretické poznatky, hodnotí a analyzuje export ve společnosti ORNEX, s. r. o. a zároveň v závěrečné části shrnuje přínosy, spolu s posouzením efektivity daných řešení v budoucnu.

KLÍČOVÁ SLOVA

mezinárodní obchod

zahraniční trh

dodací podmínka

INCOTERMS

platební podmínka

financování podniku

rizika

SWOT analýza

ANNOTATION

This work deals with the analysis of export and proposals of the export solutions of the company of ORNEX Ltd. This is a company concerned with the export of glass hand-blown and hand decorated Christmas ornaments.

This barchelor study is to identify the problems of the company and to propose new potential solutions of the export strategies that would contribute to greater stability in the international markets.

The work is framed within the theoretical and practical parts. The theoretical part is based on general knowledge in the field of international trade. It deals with the forms of entry to foreign markets, the purchase agreement and its contents. Also tackles the issue of financing the export, risks of the international trade and their ensuring.

In its practical part, the work is applying the theoretical knowledge, evaluates and analyzes the export of the company of ORNEX Ltd, while the final section summarizes the benefits, along with the assessment of the effectiveness of the solution in the future.

KEY WORDS

international trade

foreign market

delivery term

INCOTERMS

terms of payment

business financing

SWOT analysis

OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
SEZNAM TABULEK	9
SEZNAM OBRÁZKŮ	10
1 ÚVOD	11
2 FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY	12
2.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY	12
2.2 PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY	13
2.3 OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ.....	14
2.4 PŘÍMÝ EXPORT.....	14
3 USKUTEČŇOVÁNÍ MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ	15
3.1 UZAVÍRÁNÍ MEZINÁRODNÍCH KUPNÍCH SMLUV	15
3.2 OBSAH KUPNÍCH SMLUV	16
4 DODACÍ PODMÍNKY	17
4.1 MEZINÁRODNÍ VÝKLADOVÁ PRAVIDLA INCOTERMS	17
4.2 DOLOŽKY INCOTERMS 2000	18
5 PLATEBNÍ PODMÍNKY	20
5.1 FUNKCE PLATEBNÍ PODMÍNKY	20
5.2 HLAVNÍ DRUHY PLATEBNÍCH PODMÍNEK	21
5.2.1 <i>Platba předem</i>	22
5.2.2 <i>Dokumentární akreditiv</i>	22
5.2.3 <i>Dokumentární inkaso</i>	23
5.2.4 <i>Dodávky na otevřený účet</i>	24
5.2.5 <i>Dodavatelský úvěr</i>	24
6 FINANCOVÁNÍ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU.....	25
6.1 TRADIČNÍ METODY A NÁSTROJE FINANCOVÁNÍ.....	25
6.1.1 <i>Metody krátkodobého financování</i>	26
6.1.2 <i>Metody střednědobého a dlouhodobého financování</i>	27
6.2 ALTERNATIVNÍ METODY FINANCOVÁNÍ	28
6.2.1 <i>Factoring</i>	28
6.2.2 <i>Forfaiting</i>	28
7 RIZIKA V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ A JEJICH ZAJIŠTĚNÍ	30
7.1 DĚLENÍ RIZIK	30
7.1.1 <i>Rizika tržní</i>	31
7.1.2 <i>Rizika komerční</i>	31
7.1.3 <i>Rizika přepravní</i>	32
7.1.4 <i>Rizika teritoriální</i>	32
7.1.5 <i>Rizika kurzová</i>	33

7.1.6	<i>Riziko odpovědnosti za výrobek.....</i>	34
8	ANALÝZA EXPORTU VE FIRMĚ ORNEX, S. R. O.	35
8.1	HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY ORNEX, S. R. O.	35
8.2	VÝVOJ TRŽEB A DŮVODY JEJICH POKLESU	36
8.3	STRATEGIE A FORMY VSTUPU NA ZAHRANIČNÍ TRHY	37
8.3.1	<i>Formy vstupu na trh Spojených států amerických.....</i>	37
8.3.2	<i>Formy vstupu na trhy v Evropě</i>	38
8.3.3	<i>Nepřekonaná úskalí při vstupu zahraniční trhy Jižní Ameriky a Japonska</i>	38
8.4	PROSTŘEDNICKÉ VZTAHY A OBCHODNÍ ZASTOUPENÍ FIRMY ORNEX, S. R. O.....	39
8.4.1	<i>Maloobchody, velkoobchody a zásilkové domy.....</i>	40
8.4.2	<i>Obchodní zastoupení</i>	40
8.5	PRŮBĚH OBCHODNÍHO PŘÍPADU VE SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.	40
8.6	DODACÍ PODMÍNKY A JEJICH VLIV NA CENU.....	41
8.7	PLATEBNÍ PODMÍNKY A JEJICH UPLATNĚNÍ VE FIRMĚ ORNEX, S. R. O.	42
8.7.1	<i>Lhůty splatnosti a hlavní druhy používaných platebních podmínek.....</i>	42
8.8	ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.	43
8.9	RIZIKA OBCHODOVÁNÍ NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH A JEJICH MOŽNÁ ELIMINACE.....	44
8.9.1	<i>Komerční rizika</i>	44
8.9.2	<i>Přepravní rizika.....</i>	45
8.9.3	<i>Teritoriální rizika</i>	45
8.9.4	<i>Kurzová rizika</i>	46
8.10	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.	48
9	NÁVRH EXPORTNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.....	49
9.1	SNÍŽOVÁNÍ NÁKLADŮ SPOJENÝCH S CHODEM SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.	49
9.1.1	<i>Snížování mzdových nákladů.....</i>	49
9.1.2	<i>Snížování provozních nákladů.....</i>	49
9.1.3	<i>Snížení nákladů na propagační činnosti.....</i>	50
9.2	BOJ S LEVNOU ASIJSKOU KONKURENCÍ A JEHO MOŽNÉ ŘEŠENÍ	50
9.2.1	<i>Založení dceřiné společnosti v Číně.....</i>	51
9.2.2	<i>Kapitálový podíl u čínského výrobce.....</i>	51
9.2.3	<i>Zaměření se na luxusní výrobky a nadstandardní služby.....</i>	52
9.3	KAPITÁLOVÝ PODÍL U VÝROBCE VÁNOČNÍCH OZDOB.....	52
9.4	HLEDÁNÍ NOVÝCH POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ A ODBYTÍŠŤ.....	53
9.5	OPTIMALIZACE ZASTUPITELSKÉ SÍTĚ SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.	53
10	ZÁVĚR	55
11	POUŽITÉ ZDROJE	56
12	SEZNAM PŘÍLOH	58

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
atp.	a tak podobně
CZK	česká koruna
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
EUR	euro
HEMA	holandský obchodní řetězec
INCOTERMS	mezinárodní obchodní podmínky
Kč	korun českých
L/C	dokumentární akreditiv
mil.	milion
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
OZ	obchodní zákoník
RAFTD	revidované americké definice pro zahraniční obchod
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	analýza silných a slabých stránek firmy, příležitostí a ohrožení
tj.	to jest
tzv.	tak zvaný
USA	Spojené státy americké
USD	americký dolar
viz	viděno
v r.	v roce
§	paragraf

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 SWOT analýza společnosti ORNEX, s. r. o.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Rozdělení dodacích doložek do skupin
- Obr. 2 Vývoj tržeb společnosti ORNEX, s. r. o.
- Obr. 3 Vývoj kurzů měn CZK/USD
- Obr. 4 Vývoj kurzů měn CZK/EUR

1 ÚVOD

Jako námět své bakalářské práce jsem si zvolil téma Analýza exportu a návrh exportní strategie ve firmě ORNEX, s. r. o. Tato společnost se zabývá vývozem skleněných vánočních ozdob a prskavek do celého světa. Mezi hlavní exportní trhy patří země Evropské unie a Švýcarska, dále trhy Severní Ameriky a Austrálie.

Na toto téma jsem se zaměřil v zájmu možnosti uplatnění svých vědomostí, které jsem získal v průběhu studia ekonomiky a managementu mezinárodního obchodu na Technické univerzitě v Liberci.

Cílem mé práce je podrobné zjištění stavu exportu ve firmě ORNEX, s. r. o. za pomoci důkladné analýzy. Současně budu usilovat o zmapování problémů společnosti, kterým se v současné době snaží čelit, včetně závěrečných úvah o možných exportních strategiích, které by perspektivně mohly zajistit větší stabilitu firmy. Pokusím se také nastínit silné a slabé stránky, dále možné, dosud ne plně využitě, exportní příležitosti i případné hrozby propadu exportu pomocí SWOT analýzy.

Teoretická část seznamuje s obecnou problematikou mezinárodního obchodu. Tato část je koncipována do 6 kapitol. V první z nich se zabývám formami vstupů na mezinárodní trhy, ve kterých se zaměřuji i na zprostředkovatelské vztahy. Dále jsou to způsoby uskutečňování mezinárodního obchodu a dodací podmínky, kde se věnuji hlavně problematice INCOTERMS. Další kapitola pojednává o platebních podmínkách, jejich významu a hlavní druhích platebních prostředků. Dále se zabývám kapitolou o financování podniku, jeho zdrojích a dalších metodách. V závěrečné kapitole zmíním možná rizika mezinárodního obchodu a jejich zajištění.

Na současný stav poukazuje praktická část, která je rozdělena na dvě hlavní kapitoly. V první části se věnuji podrobné analýze exportu ve firmě ORNEX, s. r. o. Obsahem druhé části je, po vyhodnocení analýzy, návrh vlastní exportní strategie pro společnost ORNEX, s. r. o., včetně zjištěných problémů a návrhu jejich možného řešení.

2 FORMY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY

Liberalizace mezinárodního podnikatelského prostředí a využívání moderních technologií dávají firmám nové možnosti podnikání a zároveň zvyšují celosvětovou konkurenci. Vstup České Republiky do EU se stal pro české podnikatelské subjekty velkou příležitostí k rozvoji mezinárodních podnikatelských aktivit. Jednotný vnitřní trh (volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu) znamená, že podnikání firem z členských států by nemělo být omezováno a musí se jim dostat rovného zacházení. Určitá omezení jsou výjimečná a tvoří je hlavně opatření na ochranu bezpečnosti, zdraví spotřebitelů, životního prostředí, nároky na kvalifikaci požadovanou pro výkon regulovaných profesí a živností.

Silně konkurenční trh EU, kam směřuje většina českých vývozů, není samozřejmě jedinou podnikatelskou příležitostí. Řada českých firem se vrací na dříve tradiční trhy a snaží se využívat i příležitosti na dynamicky se rozvíjejících trzích asijských zemí.

2.1 Faktory ovlivňující volbu formy vstupu na mezinárodní trhy

Na zahraničních trzích mohou podniky využívat různé strategie mezinárodního podnikání. Při volbě strategie pro cílový trh je vždy nutno zohlednit zvláštnosti a vyspělost trhu a celou řadu dalších faktorů. Jedná se zejména o:

- obchodně-politické podmínky – celní a devizový režim, kurzová politika, netarifní nástroje obchodní politiky (technické překážky, množstevní omezení, minimální ceny, antidumpingová cla, dovozní přírážky, dovozní depozita atp.);
- ekonomické prostředí – hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby, vývoj reálných směnných relací, investic, platební bilance, životní úroveň a dynamika spotřeby;
- politické prostředí – politický systém, politická stabilita, členství dané země v integračních seskupeních a její politické vazby na další státy, korupční prostředí;

- právní prostředí – stabilita a důvěryhodnost legislativního prostředí, podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty, možnost nákupu nemovitostí a pozemků, řešení sporů při podnikání se zahraničím, podmínky pro zaměstnávání cizinců;
- charakteristika výrobků – průmyslové výrobky, zemědělské výrobky, spotřební zboží krátkodobé či dlouhodobé spotřeby, dodávky pro veřejný sektor;
- charakteristika obchodního partnera – právní forma společnosti, vlastnická struktura, osoby oprávněné jednat jménem firmy, postavení na trhu, velikost firmy, reference;
- efektivnost vybrané formy podnikání – poměr vynaložených nákladů a rizik, návratnost vložených prostředků, předpokládaná míra zisku.

Mezinárodní podnikání může mít celou řadu forem, jež obvykle členíme do tří základních skupin. Jedná se o vývoz a dovoz zboží a služeb (obchodní operace), formy nenáročné na kapitálové investice (licence, franchising atp.) a kapitálově náročné formy vstupu na mezinárodní trhy (např. přímé zahraniční investice).

2.2 Prostřednické vztahy

V mezinárodním obchodě se můžeme setkat s celou řadou prostředníků, tj. subjektů, které obchodují vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Prostředníci prodávají nakoupené zboží dalším odběratelům či konečným spotřebitelům. Jejich odměnou je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, tzv. cenová marže. Použití služeb prostředníka může být výhodné pro malé a střední podniky, pro něž je vývoz či dovoz okrajovou záležitostí a zřízení vlastního specializovaného oddělení by bylo příliš nákladné, popř. pro podniky, jež se záměrně soustřeďují na výrobu a přenechávají obchodní činnost specializovaným obchodním firmám, např. akciovým společnostem pro zahraniční obchod.

Hlavními výhodami použití nepřímého exportu jsou nižší náklady oběhu a eliminace rizik vyplývajících z mezinárodního obchodu a možnost vývozu na trhy, které by bylo příliš nákladné zpracovávat přímo. Nevýhodami jsou zejména ztráta bezprostředního kontaktu se zákazníkem, ztráta kontroly nad další distribucí i nad cenami, za které jsou výrobky prodávány na zahraničních trzích.

2.3 Obchodní zastoupení

Podstatou zastupitelské činnosti je vyvíjení aktivit, které vedou k uzavírání různých typů smluv. Jedná se jednak o zajištění příležitosti k uzavření smlouvy a dále o sjednávání a uzavírání obchodů jménem zastoupeného na jeho účet. Proto je třeba věnovat přípravě smluvního zajištění zastupitelských vztahů značnou pozornost.

Předmětem smlouvy o zprostředkování je jednorázové zprostředkování. Smlouvou o zprostředkování (§ 652-672 OZ) se zprostředkovatel zavazuje, že bude vyvíjet činnost směřující k tomu, aby zájemce měl příležitost uzavřít určitou smlouvu s třetí osobou, a zájemce se zavazuje zaplatit zprostředkovateli úplatu.

Smlouva o obchodním zastoupení (§ 652-672a OZ) se obchodní zástupce jako nezávislý podnikatel zavazuje dlouhodobě pro zastoupeného vyvíjet činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet.

2.4 Přímý export

Čisté přímé exporty se obvykle používají při vývozu průmyslových výrobků, výrobních zařízení a investičních celků. Dodávky těchto výrobků jsou velmi komplikované a je s nimi spojena nutnost poskytovat celou řadu odborných služeb, u kterých je bezprostřední přítomnost výrobce na zahraničním trhu nutná.

Použití přímého vývozu vyžaduje dokonalou znalost technické i obchodní problematiky. Výhodou je možnost kontroly nad výrobkem, nad cenami, možnost realizace vlastní marketingové strategie na mezinárodních trzích a fakt, že přímé obchodní vztahy působí obvykle pozitivně na jejich stabilizaci a zvyšují loajalitu zákazníků.

3 USKUTEČŇOVÁNÍ MEZINÁRODNÍCH OBCHODNÍCH OPERACÍ

Zahraniční obchod se uskutečňuje prostřednictvím velkého množství jednotlivých obchodních operací. Ty mají řadu individuálních zvláštností projevujících se ve způsobu navazování obchodních spojení mezi prodávajícím a kupujícím a v podmínkách obchodu a jejich právním zajišťování. K těmto předpokladům patří přijímání některých podnikatelských rozhodnutí, která mají dlouhodobý účinek, a provádění určitých činností, které sice bezprostředně netvoří součást jednotlivých obchodních operací, ale mohou ovlivňovat podmínky jejich uskutečňování.

3.1 Uzavírání mezinárodních kupních smluv

Kupní smlouva je jedním z nejčastěji užívaných smluvních ujednání, která podniky uzavírají v obchodu se svými zahraničními obchodními partnery. Představuje právní základ pro uskutečnění jednotlivé vývozní nebo dovozní operace, obzvláště v obchodu s hmotným zbožím. Uzavírá se mezi prodávajícím a kupujícím a její obsah vymezuje základní práva a povinnosti obou stran.

Kupní smlouvou se prodávající zavazuje odevzdat kupujícímu předmět koupě a umožnit mu, aby k němu nabyt vlastnického práva, a kupující se zavazuje předmět koupě odebrat a uhradit kupní cenu.

Pro rozvoj mezinárodní hospodářské spolupráce má značný význam postupná harmonizace a unifikace právní úpravy týkající se mezinárodních závazkových vztahů. Významným úspěchem v tomto směru bylo přijetí Úmluvy OSN o smlouvách o mezinárodní koupi zboží (UN Convention on Contracts for the International Sale of Goods), tzv. vídeňské konvence, v r. 1980. Tato úmluva řeší základní otázky:

- uzavírání mezinárodních kupních smluv;
- práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího.

3.2 Obsah kupních smluv

Obsah jednotlivých kupních smluv je předurčen jednak právními předpisy, jednak je ovlivněn zvláštnostmi daného obchodu, pokud jde o povahu zboží, charakter trhu, použitých obchodních metod i rozsah povinností, které na sebe smluvní strany v dané operaci berou.

K podstatným částem kupní smlouvy podle Úmluvy o mezinárodní koupi zboží i obchodního zákoníku ČR patří:

- Určení stran kupní smlouvy, prodávajícího a kupujícího. Strany kupní smlouvy musí být určeny individuálně, uvedena jejich jména, adresy, právní forma firmy, eventuálně další identifikační údaje.
- Určení obchodovaného zboží, a sice buď jednotlivě, nebo podle druhu a množství zboží.
- Určení kupní ceny nebo způsobu, jak bude cena v budoucnu určena. Pouze v případech, jestliže strany kupní smlouvy projeví vůli uzavřít kupní smlouvu bez dohody o ceně, není cena považována za podstatnou část smlouvy.

Kromě podstatných částí kupní smlouvy je v mezinárodním obchodě obvyklé sjednávat výslovně i další podmínky, které řeší práva a povinnosti prodávajícího a kupujícího. Mezi takovéto části kupní smlouvy patří zpravidla:

- dodací lhůta;
- dodací podmínka (parita);
- platební podmínka;
- způsob přepravy;
- sjednání záruk za dodané zboží včetně záručních lhůt;
- další podmínky, mezi nimiž lze jmenovat např. ujednání o důsledcích nedodržení smlouvy, o volbě práva, uplatňování reklamací, řešení případných spor apod.

[2]

4 DODACÍ PODMÍNKA

Dodací parita (neboli dodací podmínka) vyjadřuje povinnosti smluvních stran v souvislosti s dodávkou a převzetím zboží. Jde o součást vztahů mezi prodávajícím a kupujícím a z toho vyplývající stanovení. Dodací podmínka určuje zejména:

- způsob, místo a okamžik předání zboží kupujícímu;
- způsob, místo a okamžik přechodu výloh a rizik z prodávajícího na kupujícího;
- další povinnosti stran při zajišťování dopravy, nakládky a vykládky zboží, průvodních dokladů, kontroly, pojištění, celního odbavení apod.

Dodací podmínka ovlivňuje podstatným způsobem výši ceny v zahraničním obchodě, protože určuje, jakou část nákladů oběhu spojených s dodávkou zboží hradí prodávající a jakou část kupující. Obecně platí, že čím delší je dodací podmínka, tj. čím větší část nákladů oběhu hradí prodávající, tím vyšší ceny může docílit.

Dodací doložky vznikly v obchodní praxi na základě obchodních zvyklostí (uzancí), které byly často používány nejednotně podle místních podmínek a staly se tak brzdou pro rozvoj mezinárodního obchodu. V současné době v celosvětovém měřítku jednoznačně převládá používání mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS (International Commercial Terms). Pouze při obchodování na americkém kontinentu se můžeme výjimečně setkat s jinými pravidly, tzv. RAFTD (Revised American Foreign Trade Definitions). Tato pravidla byla vydána v roce 1941, jsou tudíž značně zastaralá.

4.1 Mezinárodní výkladová pravidla INCOTERMS

Soubor mezinárodních výkladových pravidel INCOTERMS je připravován a vydáván Mezinárodní obchodní komorou v Paříži. Použitím těchto mezinárodních pravidel je možné vyhnout se nejistotě odlišných výkladů různých doložek v různých zemích. Poslední znění pravidel bylo vydáno v roce 2000.

INCOTERMS nemají povahu právní normy a závaznými se stávají pouze tehdy, jestliže se na ně strany kupní smlouvy výslovně odvolají v textu smlouvy. INCOTERMS určují pouze vztahy mezi prodávajícím a kupujícím. Vztahy k ostatní subjektům, např. bankám, dopravcům nebo speditérům, musejí být řešeny formou jiných smluvních typů.

INCOTERMS neřeší otázku přechodu vlastnictví ke zboží, ale pouze otázku přechodu nákladů a rizik. Otázka přechodu vlastnictví ke zboží musí být vyřešena v kupní smlouvě zvlášť, a pokud tomu tak není, pak tyto záležitosti rozhoduje mezinárodní soukromé právo.

4.2 Doložky INCOTERMS 2000

INCOTERMS 2000 obsahují celkem třináct doložek, které člení do čtyř skupin podle počátečního písmena jednotlivých doložek – E (*ex*), F (*free*), C (*cost, carriage*), D (*delivered*). Uspořádání doložek je přehledné a umožňuje poměrně snadnou orientaci. U prvních tří skupin přecházejí povinnosti z prodávajícího na kupujícího při odeslání zboží, a jsou tedy relativně náročnější pro kupujícího, u čtvrté skupiny přecházejí povinnosti při dodání zboží, a proto jsou dodací parity skupiny D často označovány jako doložky dodání a jsou z hlediska nutnosti plnění povinností náročnější pro prodávajícího.

Skupina E má pouze jedinou doložku a povinností prodávajícího je připravit zboží ve svém objektu (závodě) k odebrání. U skupiny F má prodávající dodat zboží dopravci, kterého určuje kupující. Skupina C obsahuje doložky, k nimž dojde po naložení a odeslání zboží. U skupiny D nese prodávající všechny výlohy a rizika až do země určení.

Výběr doložky záleží na dohodě stran, V praxi je používání jednotlivých doložek ovlivňováno různými faktory, např. zvyklostmi (uzancemi) daného trhu, podmínkami, které nabízejí konkurenční firmy, zkušenostmi a možnostmi smluvních stran v oblasti mezinárodní logistiky, všeobecnými firemními podmínkami atp.

[3]

ROZDĚLENÍ DOLOŽEK DO SKUPIN			
Skupina	Doložka	Anglické označení	České označení
E doložka odebrání	EXW	<i>Ex Works (named place)</i>	Ze závodu (ujednané místo)
	FCA	<i>Free Carrier (named place)</i>	Vyplaceně dopravci (ujednané místo)
F hlavní přepravné neplaceno	FAS	<i>Free Alongside Ship (named port of shipment)</i>	Vyplaceně k boku lodi (ujednaný přístav nalodění)
	FOB	<i>Free On Board (named port of shipment)</i>	Vyplaceně loď (ujednaný přístav nalodění)
C hlavní přepravné placeno	CFR	<i>Cost and Freight (named port of destination)</i>	Náklady a přepravné (ujednaný přístav určení)
	CIF	<i>Cost, Insurance, Freight (named port of destination)</i>	Náklady, pojištění a přepravné (ujednaný přístav určení)
	CPT	<i>Carriage Paid (named place of destination)</i>	Přeprava placena do (ujednané místo určení)
	CIP	<i>Carriage and Insurance Paid (named place of destination)</i>	Přeprava a pojištění placeny do (ujednané místo určení)
D doložky dodání	DAF	<i>Delivered at Frontier (named place)</i>	S dodáním na hranici (ujednané místo)
	DES	<i>Delivered Ex Ship (named port of destination)</i>	S dodáním z lodi (ujednaný přístav určení)
	DEQ	<i>Delivered Ex Quay (named port of destination)</i>	S dodáním z nábřeží (ujednaný přístav určení)
	DDU	<i>Delivered Duty Unpaid (named place of destination)</i>	S dodáním clo neplaceno (ujednané místo určení)
	DDP	<i>Delivered Duty Paid (named place of destination)</i>	S dodáním clo placeno (ujednané místo určení)

Obr. 1 Rozdělení dodacích doložek do skupin

Zdroj: Incoterms 2000, ICC Česká republika

5 PLATEBNÍ PODMÍNKA

Platební podmínky v mezinárodních kupních smlouvách mají značný vliv na výsledky obchodních operací. Předurčují, kdy, kde a jak má být uhrazena kupní cena, a jsou proto také jedním z východisek pro její kalkulaci.

Jednotlivé platební podmínky se vytvořily v praxi mezinárodního obchodu jako uzance. Vzhledem ke geografické vzdálenosti partnerů, rizikovosti transakcí a jejich obchodně-technické náročnosti se platby mezi prodávajícím a kupujícím většinou neuskutečňují přímo, ale využívá se služeb třetích osob, které za úplatu vystupují v zájmu a podle instrukcí svých příkazců. Je nezbytné, aby šlo o osoby s dobrou pověstí, které přesně dodržují své závazky. Tomuto požadavku většinou odpovídají banky a instituce specializované na finanční služby.

5.1 Funkce platební podmínky

Dohodou o platební podmínce se určuje místo, doba a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. V některých případech se stanoví i výše úroku, platební měna apod. Platební podmínka je jednou z nejdůležitějších podmínek pro kalkulaci kupní ceny.

Funkce platební podmínky pro danou obchodní operaci spočívá zejména v těchto oblastech:

- při použití vhodných nástrojů může zajišťovat provázanost plnění kupní smlouvy prodávajícím a kupujícím;
- ovlivňuje míru některých rizik, která partneři v obchodu podstupují;
- má úzký vztah k financování obchodu;
- předurčuje výši některých nákladů spojených s danou operací.

Vhodnou formulací platební podmínky mohou obchodní partneři dosáhnout určité rovnováhy mezi zájmy kupujícího a zájmy prodávajícího na plnění kontraktu. Zájmy

obchodních partnerů jsou do určité míry protikladné. Vývozce se snaží zajistit platební podmínkou, aby získal protihodnotu dodaného zboží co nejdříve, dovozci jde většinou o to, aby placení pokud možno oddálil, alespoň do doby, než bude mít jistotu, že exportér dodal zboží včas a v požadované kvalitě.

Místo, doba a forma placení se v mezinárodních kupních smlouvách většinou sjednávají výslovně.

Místo úhrady určuje, ve kterém místě je kupní cena splatná. Bývá stanoveno uvedením banky, u níž má být placeno, eventuálně může být sjednáno nepřímo, např. určením místa, kde budou kupujícímu předány dokumenty, u které banky bude otevřen akreditiv, domicilem na směnce apod.

Doba placení je důležitá z hlediska plnění kontraktu prodávajícím a kupujícím, zejména pokud jde o časový vztah mezi placením a dodávkou zboží. Placení se může uskutečnit:

- předem;
- při dodání;
- po dodání zboží (poskytnutím úvěru).

5.2 Hlavní druhy platebních podmínek

Na volbu konkrétní platební podmínky pro určitou obchodní operaci má vliv řada faktorů. K nejdůležitějším patří:

- Druh zboží, způsob jeho používání, finanční náročnost koupě, zvyklosti, které se v obchodě s určitým druhem zboží vytvořily.
- Teritorium obchodu. V tomto směru se výrazně projevují rozdíly mezi vyspělými státy a rozvojovými zeměmi, ale i jednotlivé státy mají svá specifika působící na volbu platebních podmínek v mezinárodních kontraktech. Jsou dána místními zvyklostmi, právními předpisy, charakterem devizových omezení, vývojem platební bilance apod.

- Situace trhu nejen v daném teritoriu a u daného zboží, ale i na trzích devizových a finančních.
- Zvláštnosti použité distribuční cesty; například při prodeji prostřednictvím vlastního v zahraničí jsou platební podmínky většinou určovány s ohledem na finanční možnosti této zahraniční dceřiné společnosti.
- Charakter obchodního partnera v dané operaci, jeho ekonomické postavení na trhu, finanční síla, obchodní spolehlivost, existující zkušenosti z obchodování s ním apod.
- Finanční situace podniku, jejich finanční možnosti a cíle, které v oblasti finanční politiky pokládají za prioritní.

5.2.1 Platba předem

Placení celé kupní ceny předem je v mezinárodním obchodě poměrně vzácné. Používá se jen u některých druhů zboží nebo ve velmi rizikových teritoriích. Mnohem častější je placení části kupní ceny předem, tzv. akontace. Jejím účelem je omezit riziko dodavatele plynoucí z případného odstoupení kupujícího od kontraktu, někdy i poskytnout část prostředků na financování výroby zboží. Bývá pravidlem pro dodávky výrobků zhotovovaných podle požadavků odběratele (tedy i investičních celků), kde by odstoupení od kontraktu odběratelem vedlo k neprodejnosti výrobku.

Z hlediska odběratele jde o úvěrovou transakci se všemi riziky úvěrových vztahů. Je proto obvyklé, že kupující požaduje pro zajištění akontace bankovní záruku. Úhrada akontace se uskutečňuje většinou formou hladkého platu.

5.2.2 Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv (*documentary credit, letter of credit – L/C*) představuje jeden z nejstarších bankovních nástrojů používaný zejména v mezinárodním obchodě jako poměrně dokonalý instrument platební a zajišťovací. Zjednodušeně jej lze charakterizovat

jako závazek banky poskytnout pověřenému (beneficientovi, zpravidla prodávajícímu) plnění stanovené u akreditivu, pokud beneficiant předloží včas požadované dokumenty a splní veškeré akreditivní podmínky. Banka vystavuje akreditiv na pokyn příkazce, resp. žadatele o akreditiv (zpravidla kupujícího), a podle jeho instrukcí.

Dokumentární akreditivy jsou oblíbené především u vývozců. Ti získávají díky akreditivu bankovní závazek k poskytnutí akreditivního plnění. Neplatí to však vždy, a vývozce by měl proto při uzavírání kupní smlouvy pečlivě zvažovat, která banka má akreditiv vystavit. Otevření neodvolatelného dokumentárního akreditivu u spolehlivé banky může být pro vývozce dostatečným zajištěním placení.

Pro dovozce je akreditiv většinou méně výhodný. Banka, která je požádána o vystavení akreditivu, se má zavázat k akreditivnímu plnění, a proto zkoumá platební schopnost žadatele o akreditiv podobně, jako by mu poskytovala úvěr. Na druhé straně spolehlivým dovozcům může banka poskytnout odklad úhrady akreditivní částky, kterou již sama honorovala, a tak dovoz svého klienta financovat.

5.2.3 Dokumentární inkaso

Dokumentární inkaso (*documentary collection*) je v mezinárodním obchodě velmi častá platební podmínka. V porovnání s akreditivem jde o podmínku výhodnější pro kupujícího (dovozce). Proávající při ní předkládá bance dokumenty a pověřuje ji, aby obstarala jejich předání kupujícímu proti zaplacení kupní ceny nebo akceptaci směnky.

Exportér při této platební podmínce odešle zboží a nese riziko, že dovozce dokumenty odmítne převzít (a také zaplatit). Zájmy vývozce jsou potom zajištěny zejména tím, že kupující nezíská možnost disponovat se zbožím dříve, než provede příslušný inkasní úkon. Při nepřevzetí dokumentů zůstává prodávajícímu uchována hodnota ve zboží a je na něm, jak se zbožím naloží: zda se rozhodne pro zpětnou dopravu, uskladnění na účet kupujícího, prodej třetí osobě na daném trhu, reexport na jiný trh apod.

5.2.4 Dodávky na otevřený účet

Dodávky na otevřený účet jsou používány v mnoha zemích, zejména v těch vyspělých, při vnitrostátním placení. Technicky jde o velmi jednoduchou platební podmínku, při které dodavatel odešle zboží s uvedením splatnosti kupní ceny na faktuře. Jde prakticky o nezajištěný obchodní úvěr s relativně velmi krátkou dobou splatnosti. Podle zvyklostí daného teritoria platí odběratelé např. do třiceti nebo šedesáti dnů od data vystavení faktury. Úhrada kupujícím se uskutečňuje formou hladkého platu podle lhůty splatnosti. Výhodou této podmínky jsou nízké náklady.

5.2.5 Dodavatelský úvěr

Úvěry poskytované exportérem se používají v mezinárodním obchodě téměř u všech druhů zboží. Krátkodobé úvěry do jednoho roku (např. tři měsíce, šest měsíců apod.) bývají požadovány při dodávkách spotřebního zboží, surovin, potravin i u sériových strojírenských výrobků. Úrok se u krátkodobých úvěrů někdy zahrnuje do ceny, někdy se sjednává zvlášť. Pro dovozce je tato platební podmínka velmi výhodná, protože importér platí většinou až v době, kdy zboží je již zpracováno, prodáno dalšímu obchodnímu mezičlánku apod. Vývozce nese plně rizika poskytnutého úvěru, a proto se často snaží vhodnou formou rizika zajistit.

Střednědobé a dlouhodobé úvěry nad jeden rok jsou obvyklé pro větší dodávky strojů, zařízení a investičních celků. Dodavatelské úvěry nad jeden rok se poskytují zpravidla pouze na část hodnoty dodaného zboží (80-90%), přičemž úhrada zbývajících částí se sjednává formou akontace a/nebo v závislosti na dodávce, montáži, uvedení zařízení do provozu apod.

V rámci platební podmínky je dohodnuta doba poskytovaného úvěru (např. tři roky, pět let apod.) a také způsob jeho splácení. Nejobvyklejší jsou pravidelné splátky jistiny v určitých intervalech, většinou pololetních nebo ročních.

[1]

6 FINANCOVÁNÍ MEZINÁRODNÍHO OBCHODU

Financování mezinárodního obchodu se v mnoha ohledech liší od financování obchodu v tuzemsku. Odlišnost je možno spatřovat v náročnosti na finanční prostředky, v charakteru finančních zdrojů, které mohou být pro financování využívány, v používaných metodách i v rizikovosti, se kterou je financování mezinárodního obchodu spjato. Příčinou bývá geografická vzdálenost místa výroby od místa spotřeby, jejíž překonání může být časově náročné, dále časový nesoulad mezi pohybem zboží a placením, ovlivněný velkou konkurencí a požadavky kupujících na úvěr, rozdílná dimenze rizikovosti mezinárodních ekonomických vztahů oproti vztahům vnitřním, difference v prostředích, ve kterých působí obchodní partneři podílející se na dané transakci, a další faktory.

Financování mezinárodního obchodu zpravidla předpokládá kvalifikované rozhodování jak o volbě zdrojů pro získání nezbytných finančních prostředků, tak o výběru adekvátních metod zajištění jejich návratnosti s ohledem na podstupovaná rizika. Tento rozhodovací proces probíhá často ještě před uzavřením obchodu a jsou v něm zvažovány základní skutečnosti charakterizující danou obchodní operaci.

6.1 Tradiční metody a nástroje financování

Při volbě metod financování v mezinárodním obchodním styku podniky vyházejí z vlastní finanční situace, hodnotí možnosti, které jsou jim dostupné, přihlížejí i k možnostem, jimiž ve volbě metod a nástrojů financování disponuje jejich obchodní partner, opírají se o informace o vývoji na národních a mezinárodních finančních trzích, hodnotí metody, které v oblasti financování využívá jejich konkurence.

Při volbě jednotlivých metod financování jde většinou o výběr alternativ získávání cizích finančních zdrojů. Podniky porovnávají jednotlivé možnosti podle těch kritérií, která v dané situaci považují za prioritní. K rozhodujícím kritériím může patřit:

- výše finančních prostředků, které danou metodou může podnik získat;
- náklady, se kterými jsou jednotlivé metody financování spojeny;
- rizika, která podnik při porovnávaných metodách nese;
- rychlost dosažení finančních prostředků a flexibilita jejich použití;
- vliv dané metody financování na likviditu podniku;
- náročnost jednotlivých metod na vlastní finanční zdroje;
- daňové důsledky volby určité metody financování apod.

Vzhledem k tomu, že potencionální metody závisejí především na době, po kterou jsou finanční prostředky vázány, bude pro členění metod použito časové hledisko.

6.1.1 Metody krátkodobého financování

Většina metod krátkodobého financování mezinárodního obchodu se svou povahou neliší od metod, které podniky používají pro financování prodejní, výrobní i jiné hospodářské činnosti v tuzemsku.

Kontokorentní úvěr (overdraft) poskytuje banka těm klientům, kteří u ní vedou kontokorentní účet. Umožňuje, aby tento účet vykazoval debetní zůstatek až do předem sjednané výše. Do tohoto limitu může být úvěr klientem používán bez omezení. Inkaso z prodejů odbourává úvěr, takže saldo účtu může fluktuovat mezi kreditem a debetem. Výhodou je velká flexibilita a operativnost v použití úvěru. Úročení se provádí většinou podle skutečného zůstatku účtu.

Eskont směnek patří k tradičním metodám financování exportu. Provádí se formou odkupu směnek bankou před jejich splatností. Tuto funkci mohou plnit ty směnky, které jsou úvěrovým nástrojem a mají jinou splatnost než na viděnou. Směnečník u směnky cizí nebo výstavce u směnky vlastní je zavázán platit až v době splatnosti směnky, a to k určitému pevnému datu, určitou dobu po viděné nebo určitou dobu po vystavení směnky. Směnky akceptované odběratelem mohou být nabídnuty bance k eskontu. Banka potom může dosud

nesplacnou směnečnou pohledávku odkoupit a po srážce diskontu mu poskytnou příslušnou směnečnou částku k dispozici.

Dokumentární akreditiv má význam především jako instrument platební a zajišťovací. Jeho funkce finanční vyplývá z toho, že závazek poskytnout akreditivní plnění nese banka, a proto je honorování akreditivu relativně nezávislé na vůli či schopnosti kupujícího platit.

Zálohování exportních pohledávek mohou poskytovat banky exportérům na nesplacené obchodní pohledávky. Většinou však takto banky financují jen určitou procentuální část pohledávky, např. 70%. Dodavatel zůstává dlužníkem banky a nese veškerá rizika spojená se zahraničním úvěrovým vztahem. Jde především o riziko nezaplacení odběratelem, riziko transferu, politické, kurzové a další.

6.1.2 Metody střednědobého a dlouhodobého financování

Na rozdíl od krátkodobého financování jsou metody získávání finančních zdrojů pro dlouhodobější financování mezinárodního obchodu vázány většinou na jednotlivé obchodní transakce. Rámcové financování přichází v úvahu spíše výjimečně a bývá praktikováno jen velkými podniky s relativně snadným přístupem na finanční trhy.

Národní systémy financování exportních úvěrů jsou součástí podpory exportu velké většiny států. Tato podpora v oblasti financování exportu se stala nezbytností i pro transformující se ekonomiky střední a východní Evropy v souvislosti s rozvojem tržních vztahů. V ČR byly vytvářeny institucionální předpoklady pro financování exportu se státní podporou v první polovině devadesátých let.¹ Současná mezinárodní pravidla pro oficiálně podporované vývozní úvěry (tzv. Konsenzus OECD) stanoví zásady, které jsou dodržovány členskými zeměmi. Rovněž aktivity českých institucí v této oblasti, České exportní banky při financování střednědobých a dlouhodobých vývozních úvěrů a EGAPu při pojišťování těchto úvěrů, z Konsenzu OECD vycházejí.

¹ Důležitým mezníkem bylo přijetí zákona č. 58/1999 Sb., o pojišťování a financování se státní podporou.

Střednědobé a dlouhodobé půjčky na trhu představují moderní nástroj financování, jehož možnosti se zvyšují s rozvojem finančních trhů. Tento úvěrový zdroj bývá dostupný především velkým firmám s dobrým postavením na trhu a slouží k získání vysokých finančních částek na delší období.

Projektové financování je metoda, která se v posledních desetiletích rozvinula pro financování kapitálově náročných investic, a to většinou do infrastruktury. Jde o financování především ze soukromých zdrojů.

6.2 Alternativní metody financování

Tyto metody většinou urychlují finanční toky podniku a příznivě ovlivňují jeho likviditu. Většina těchto služeb je poskytována specializovanými finančními subjekty. Tento oddíl se zaměří na faktoring a forfaiting.

6.2.1 Faktoring

Faktoring představuje komplexní finanční službu. Jde o metodu financování a zajišťování krátkodobých úvěrů poskytovaných při dodávkách zboží a služeb. Jeho podstatou je postoupení (cese) nesplatných krátkodobých pohledávek vznikající prodejem zboží a služeb na specializovanou faktoringovou společnost (faktora), která zajišťuje inkaso. Postoupení pohledávek se někdy uskutečňuje bez postihu (regresu) na původního věřitele (dodavatele), pokud faktoringová společnost přebírá ručení na zaplacení.

6.2.2 Forfaiting

Forfaiting lze charakterizovat jako odkup střednědobých, eventuálně dlouhodobých exportních pohledávek, bezpečně zajištěných většinou bankovními instrumenty, bez postihu na původního věřitele (vývozce). Odkupující finanční subjekt – forfaiter – přebírá

veškerá rizika spojená s úvěrem a zavazuje se, že nebude uplatňovat postih vůči vývozci při neplacení dlužníkem. K tomu je forfaiter ochoten pouze tehdy, jestliže pohledávka je zajištěna takovou formou, aby byla obchodovatelná na finančním trhu.

7 RIZIKA V MEZINÁRODNÍM OBCHODĚ A JEJICH ZAJIŠTĚNÍ

S podnikáním na zahraničních trzích jsou spojena některá specifická rizika, vyplývající např. z vývoje kurzů měn, z ekonomické nebo politické situace v různých teritoriích apod. Navíc jsou v mezinárodním obchodě zostřena některá další rizika, např. riziko přepravní nebo komerční. To souvisí s geografickou vzdáleností jednotlivých trhů, s rozdíly v obchodních zvyklostech a právních předpisech jednotlivých států, s rozdílným sociálně-ekonomickým klimatem, ale zpravidla i s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích s porovnáním s trhem domácím.

Jako reakce na tento vývoj se začal utvářet nový přístup k rizikům na úrovni podnikatelských subjektů. Jde např. o včasnost přijímaných rozhodnutí, o informační zajištění rozhodovacího procesu, o schopnost předvídat budoucí vývoj a o výběr takových alternativ podnikatelských aktivit, které přinesou žádoucí výsledky.

7.1 Dělení rizik

Rizika mezinárodních ekonomických vztahů představují poměrně různorodou skupinu. Obecně se pro dělení rizik používá různých kritérií, jako je např. měřitelnost, vliv na výsledek, příčiny vzniku, oblast rozhodování apod.

Tato kapitola bude zaměřena na hlavní typy rizik, se kterými se podniky setkávají při provádění mezinárodního obchodu. Jde zvláště o tyto skupiny rizik:

- rizika tržní;
- rizika komerční;
- rizika přepravní;
- rizika teritoriální;
- rizika kurzová;
- rizika odpovědnosti a další typy rizik.

7.1.1 Rizika tržní

Tato rizika představují možnost, že v důsledku změny tržních podmínek podnik nedosáhne předpokládaného výsledku a utrpí ztrátu. Toto riziko nese každý podnikatelský subjekt i ve vnitřní ekonomice, v zahraničním obchodě však působí modifikovaně, např. rozdílným vývojem na různých trzích.

U některých obchodů je obvyklé sjednávat v kontraktu cenu pohyblivou v závislosti na tržním vývoji. Takovýto postup je vhodný pro dlouhodobé kontrakty na dodávky surovin.

V obchodech s delším výrobním a obchodním cyklem se dodavatel někdy snaží zajistit se pro případ vzestupu nákladů oproti nákladům kalkulovaným. Tomuto účelu slouží tzv. klouzavé cenové doložky, které mohou být buď jednostranné (eskalační, zaměřené jen na vzestup nákladů), nebo dvoustranné (flukтуаční, odrážející zvýšení i snížení nákladů).

7.1.2 Rizika komerční

Tímto pojmem bývají označována rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, ale i průvodních služeb využívaných v obchodě, např. vztahů k dopravcům, zasílatelům, kontrolním společnostem, pojišťovnám apod. Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky většinou negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, nebo dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával.

V zahraničním obchodě se toto riziko může projevovat nejčastěji těmito formami:

- odstoupení obchodního partnera od kontraktu;
- nesplnění či vadné plnění kontraktu dodavatelem;
- bezdůvodné nepřevzetí zboží odběratelem;
- platební nevůle nebo neschopnost dlužníka.

Prevence podstupování komerčních rizik spočívá v soustavném získávání informací o účastnících trhu, sledování jejich profesní zdatnosti, finanční situace, hodnocení jejich spolehlivosti a úvěruschopnosti. V tomto směru jsou využívány informační a poradenské služby bank, informačních kanceláří, ratingových agentur, poradenských firem apod.

7.1.3 Rizika přepravní

Jsou spojeny s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. Během dopravy může dojít ke ztrátě nebo poškození zboží a škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl. Přejedání rizika ztráty nebo poškození zboží sjednávají zpravidla výslovně v kontraktu stanovením určité dodací podmínky (parity).²

Prevence tohoto rizika spočívá v jasném vymezení místa a okamžiku přechodu rizika ztráty nebo poškození zboží prodávajícího na kupujícího (např. odvoláním na Incoterms) v kupní smlouvě a dále ve vhodném přepravním zajištění dodávky zboží (např. výběrem spolehlivého dopravce).

7.1.4 Rizika teritoriální

Tato rizika vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, ale mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, bojkotu zboží, embarga apod. Tato skupina rizik bývá předem jen obtížně kvantifikovatelná.

Nejúčinnějším preventivním opatřením je získávání informací o jednotlivých zemích, které jsou předmětem komerčního zájmu podniku. Zdroje pro čerpání informací jsou poměrně pestré (statistické podklady, zprávy mezinárodních organizací, informace ze zastupitelských úřadů, od specializovaných informačních agentur apod.)

² Výklad jednotlivých dodacích podmínek viz kapitola 3

7.1.5 Rizika kurzová

Kurzové riziko je spojeno se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Placení v zahraničním obchodě ČR se uskutečňuje většinou v zahraniční, zpravidla směnitelné měně. Pro podnikatele je však důležité, jakou úhradu za prodané zboží či poskytované služby získá v měně domácí. Tato částka je přímo ovlivňována vzestupem nebo poklesem kurzu platební měny.

Pro omezení negativního vlivu kurzového rizika využívají řadu postupů a nástrojů, které modifikují dopad pohybu měnových kurzů na výsledky činnosti v mezinárodních ekonomických vztazích.

K nejvýznamnějším patří volba měny, ve které dochází k úhradám. Snahou věřitelů bývá vyjádření pohledávky v měně silné. Konkrétní volba měny bývá odrazem celkové situace na trhu, obchodních zvyklostí, ekonomického postavení firem apod.

Velmi oblíbeným nástrojem je prodej nebo postoupení pohledávky, zvláště pokud se pohledávka postupuje bez postihu na původního věřitele. Urychluje finanční toky v podniku a tím příznivě ovlivňuje devizovou expozici. Tak tomu bývá u faktoringu a forfaitingu, které navíc osvobozují věřitele i od dalších rizik (např. delkredere).

Další možností je započtení určité rezervy na krytí kurzového rizika do ceny. Je to nejjednodušší cesta, ale její aplikace závisí na prostoru, který v tomto směru poskytuje cenová politika. Mohla by však být použita v případě, že by partner v průběhu jednání o podmínkách smlouvy požadoval takové změny, které by kurzové riziko neúměrně zvyšovaly.

7.1.6 Riziko odpovědnosti za výrobek

Toto riziko souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí, zvláště USA a EU. Výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škody na zdraví nebo majetku. Nejúčinnějším a také nezbytným nástrojem ochrany proti tomuto riziku při vývozu na tyto trhy je pojištění.

[2]

8 ANALÝZA EXPORTU VE FIRMĚ ORNEX, S. R. O.

8.1 Historie a současnost firmy ORNEX, s. r. o.

Vývozní společnost ORNEX, spol. s r.o. byla založena v roce 1991. Název společnosti vznikl zkrácením anglických slov ORNAMENTS EXPORT a vyjadřuje náplň činnosti firmy. Ta se zabývá výhradně exportem skleněných ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob a dalších výrobků, které dotvářejí atmosféru Vánoc. Odběratelům z celého světa tak může firma nabídnout široký sortiment vánočního zboží, který za dobu existence firmy čítá desetitisíce různých vzorů a dekorů. Více než patnáct tisíc z nich je vystaveno ve vzorkovnách firmy v Jablonci nad Nisou.

Návrháři firmy Ornex každoročně vytvářejí módní kolekci vánočních ozdob pro následující sezónu. Jednotlivé modely respektují aktuální barevné módní trendy a módní vzory. Každý rok tak firma prezentuje svým zákazníkům ucelený sortiment novinek, který čítá tisíce modelů. Je samozřejmostí, že na přání zákazníka se tento sortiment upravuje či doplňuje tak, aby v něm každý klient našel to, co přesně vyhovuje jeho individuálním požadavkům.³

V současné době má společnost 17 zaměstnanců, 2 z nich jsou jednatelé firmy a mají podpisové právo k dokumentům týkajících se chodu společnosti. Ze zaměstnanců jsou 3 vzorkaři, kteří každoročně vymýšlí nové vzory a barevné kombinace podle nejnovějších módních trendů.

Ornex spolupracuje s významnými českými a slovenskými výrobci skleněných vánočních ozdob. K dnešnímu dni má firma 16 dodavatelů, se kterými úzce spolupracuje jak i při koordinaci výroby, tak i se sladěním požadavků zahraničních zákazníků.

Prostřednictvím firmy Ornex je vyváženo cca 90% veškeré produkce ručně foukaných a ručně dekorovaných vánočních ozdob z České a Slovenské republiky.

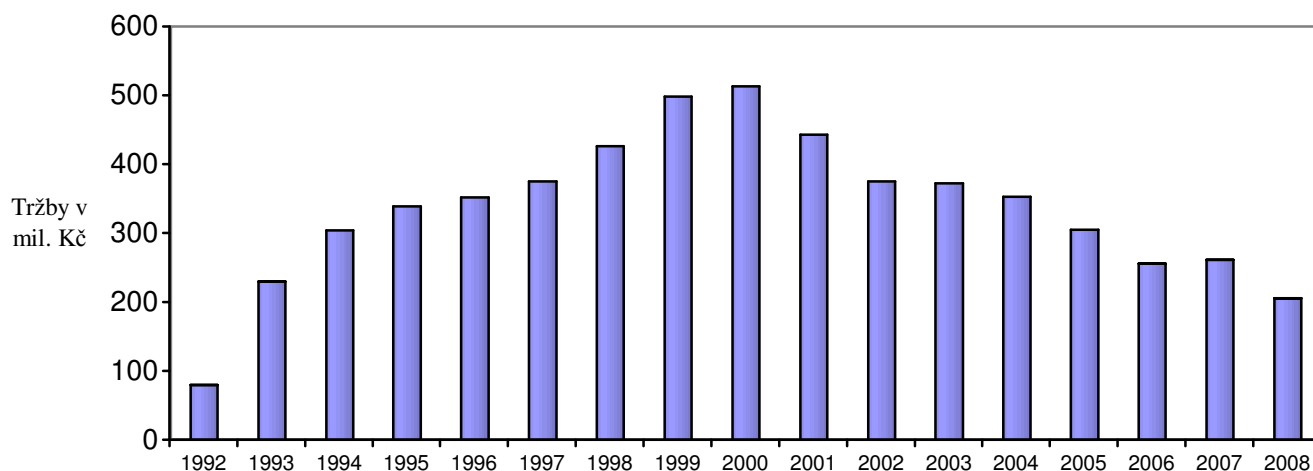
³ vánoční schémata pro rok 2009 a barevné vzory jsou součástí Přílohy A

8.2 Vývoj tržeb a důvody jejich poklesu

Firmě Ornex se dařilo významně navyšovat její obrat od počátku založení získáváním nových zahraničních zákazníků z řad luxusních evropských obchodních domů a postupným vyřazováním mezičlánků z řad zahraničních importních a velkoobchodních firem. Dále se podařilo získat významné zákazníky z řad amerických luxusních obchodních domů, jejichž nákupčí byli ochotni zaplatit za nadstandardní požadované služby vyšší ceny, než tomu bylo v Evropě.

Tím se dařil postupný nárůst vývozu z původních 80 mil. Kčs až na výši tržeb v roce 2000 v objemu 513 mil. Kč Po tomto datu došlo k obrácenému vývoji tržeb za vyvezené zboží, které bylo zapříčiněno, jednak prudkým nárůstem levných skleněných vánočních ozdob vyráběných v Číně nejdříve na americký trh a následně i na evropské trhy, a zároveň prudkým posilováním české koruny vůči americkému dolaru a euru od roku 2001, což mělo za příčinu pokles zisku v roce 2002 o min. 20%. Podobná situace se opakovala i v roce 2008.

Vývoj tržeb společnosti ORNEX, s. r. o.



Obr. 2 Vývoj tržeb společnosti ORNEX, s. r. o.

Zdroj: Vnitropodnikové údaje společnosti ORNEX, s. r. o.

8.3 Strategie a formy vstupu na zahraniční trhy

Základní otázkou při založení společnosti bylo to, jakým způsobem se dostat do podvědomí zahraničních zákazníků a jakou formou prezentovat své výrobky. Na začátku firma neměla ve světě žádné jméno, nemohla tak tedy očekávat, že potenciální zákazníci se budou sami zajímat o zboží, které firma Ornex nabízí.

Nejdůležitějším a také stěžejním krokem pro firmu bylo provedení kvalitního, hloubkového marketingového průzkumu. Bylo nutné zjistit, na kterých trzích je prodej vánočních ozdob úspěšný, jaká je ve světě konkurence a za kolik své zboží nabízí, kolik jsou ochotni zákazníci za vánoční ozdoby v průměru utratit a v neposlední řadě, za kolik dokáží tuzemští výrobci vánoční ozdoby vyrobit.

Po prozkoumání všech těchto a mnohých dalších faktorů dospěla firma k názoru, že strategie a formy vstupů na jednotlivé trhy se budou muset diametrálním způsobem lišit. Příkladem toho může být strategie uplatněná při vstupu na zámořský trh a na trhy v Evropě.

8.3.1 Formy vstupu na trh Spojených států amerických

S ohledem na skutečnost, že vývoz skleněných vánočních ozdob do Severní Ameriky z Československa byl minimální, jedna z prvních akvizičních cest majitelů Ornexu vedla do Spojených států amerických. V New Yorku, v oblasti Manhattanu navštívili majitelé různé menší obchody na hlavní prodejní třídě 5th Avenue a následně všechny dostupné obchodní domy v oblasti. Na základě této první cesty vznikla analýza možných potenciálních zákazníků, kterým byly následně zaslány vzorky dle jejich požadavků a představ.

Významným rysem jednání v USA bylo to, že drtivá většina nákupčích i nejvýznamnějších obchodních domů byla ochotna dát zkušební objednávku novému dodavateli a umožnit tak stát se jejich dodavatelem.

Vzhledem k plnění termínových, kvalitativních a logistických požadavků jednotlivých odběratelů začali nákupčí jednotlivých obchodních domů v následujících letech sami preferovat osobní návštěvu přímo ve vzorkovně firmy Ornex v Jablonci nad Nisou.

V současné době figurují české a slovenské skleněné vánoční ozdoby vyvážené prostřednictvím firmy ORNEX na 6. místě statistik celkových dovozů vánočních, ručně foukaných a ručně dekorovaných ozdob do USA.

8.3.2 Formy vstupu na trhy v Evropě

Na rozdíl od severoamerického trhu nebylo jednoduché přesvědčit nákupčí jednotlivých evropských obchodních domů, aby změnili své dodavatele vánočních skleněných ozdob. Časté byly případy, kdy docházelo i k situacím, že na nabídku osobního setkání nákupčí ani nereagovali.

Majitelé se proto rozhodli pravidelně se zúčastňovat největšího evropského veletrhu vánočních ozdob ve Frankfurtu, kde si pronajali plochu za účelem nabídky skleněných vánočních ozdob ve vlastním stánku. Po zhlédnutí nabízené kvality zboží s odpovídajícími cenami se postupně podařilo přesvědčit nákupčí evropských obchodních domů a importérů k postupnému přesunu jejich objednávek na firmu Ornex.

Postupně se společnost Ornex stala jedním z největších světových dodavatelů ručně foukaných a ručně dekorovaných skleněných vánočních ozdob na evropské trhy.

8.3.3 Nepřekonaná úskalí při vstupu zahraniční trhy Jižní Ameriky a Japonska

Na trhy Jižní Ameriky, zejména Brazílie, Argentiny a Chile, byly učiněny pokusy formou účasti na největším oblastním veletrhu vánočních ozdob za pomoci obchodních oddělení československého velvyslanectví, jakož i pokusy kontaktovat jednotlivé obchodní domy.

Přes zájem o zboží nabízené firmou Ornex a předpřipravené objednávky došlo bohužel k jejich anulování kvůli devalvacím místních měn vůči americkému dolaru, čímž by se stalo zboží neprodejným. Další akvizice nebyly činěny, protože italská konkurence zavedla výrobu skleněných vánočních ozdob přímo v Kolumbii, ze které bylo zboží za výhodnějších cen exportováno do výše zmíněných zemí.

ORNEX se rozhodl o akvizici rovněž na japonském trhu, který patří k největším trhům dárkových předmětů na světě, u nichž je dosahováno (včetně skleněných vánočních ozdob) nejvyšší cenové úrovně. Firma Ornex se zúčastnila veletrhu dárkových předmětů v Tokiu, kde nabízené zboží vyvolalo mimořádný zájem návštěvníků veletrhu, včetně odborné veřejnosti.

Při jednáních s příslušnými nákupčími, jak velkoobchodníky, tak i obchodními domy bylo konstatováno, že obchodní domy v zásadě nenakupují žádné výrobky přímo od evropských dodavatelů, ale prostřednictvím importních organizací, od kterých berou zboží pouze ve formě komisního prodeje a neprodané zboží vrací zpět importérovi. Pro firmu Ornex bylo nepřijatelné, aby podobným způsobem spolupracoval s importéry, kteří by na náklady firmy Ornex vraceli neprodané zboží zpět do České republiky.

8.4 Prostřednické vztahy a obchodní zastoupení firmy ORNEX, s. r. o.

Z evidence o odběratelích vyplývá, že od založení firmy v roce 1991 společnost ORNEX eviduje více než 400 odběratelů, mezi kterými figurují jak velkoobchody, maloobchody, obchodní domy, zahraniční importéři, tak i jednotlivé kamenné obchody.

S postupným cenovým vývojem na trzích, tzn. zvyšujícími se náklady výroby a stagnujícími maloobchodními cenami, dochází však k situaci, kdy se obchodní vazby napřimují, tzn., přestává být místo na trhu pro mezičlánky typu importérů a velkoobchodníků a Ornex z tohoto důvodu přechází na přímé dodavatelské vztahy s obchodními domy.

8.4.1 Maloobchody, velkoobchody a zásilkové domy

Společnost je vstřícná ke každé poptávce, kterou ze zahraničí obdrží, nicméně z důvodu efektivnosti pracovních postupů a logistických důvodů se snaží zámořským zákazníkům dát šanci dosáhnout do 3 let minimálního odběru celého kontejneru. V rámci evropského trhu se snaží přijímat zakázky na úrovni minimálního výrobního množství 360 kusů od jednotlivého výrobku. V některých vybraných zemích konzultuje strukturu zákaznické sítě se svými zástupci.

8.4.2 Obchodní zastoupení

Firma Ornex si za dobu svého působení vybudovala síť obchodních zástupců v těch zemích, kde to pokládá za vhodné. V současné době má zástupce pro Belgie, Holandsko a Lucembursko, dále pro Finsko, Švédsko, Dánsko a Itálii. Většina obchodních zástupců pracuje na základě smlouvy o výhradním zastoupení.⁴

Obchodní zástupci mají ve smlouvě sjednanou fixní formu provize ze zprostředkovaných a uhrazených obchodů, která se pohybuje mezi 3 – 10%.

8.5 Průběh obchodního případu ve společnosti ORNEX, s. r. o.

V průběhu mé odborné praxe ve firmě Ornex jsem měl také možnost se seznámit s průběhem obchodního případu, přičemž jsem měl možnost se osobně zúčastnit dvoudenního jednání s holandským zákazníkem, který přijel na pozvání firmy Ornex za doprovodu jeho holandského obchodního zástupce.

Zákazníkovi byla představena kolekce skleněných vánočních ozdob čítající přibližně 30 tisíc různých vzorů v nepřehledném množství barevných kombinací, z čehož si nákupčí

⁴ vzor Smlouvy o obchodním zastoupení viz Příloha B

vybrali přibližně 500 artiklů. Během samotného jednání bylo však jimi vyřazeno, zejména z cenových důvodů, přibližně 400 artiklů. U přibližně třetiny artiklů došlo k cenové dohodě a nákupčí objednala originální vzorky. U zbylých dvou třetin artiklů došlo úpravám jejich provedení, tak aby bylo dosaženo cenových a vizuálních představ nákupčích. Vzorkové požadavky zákazníka odeslali vzorkaři Ornexu do jednotlivých výrobních závodů k jejich výrobě, případně nové cenové kalkulaci. Objednané vzorky budou zaslány nákupčím ihned po vyrobení.

Zástupci obchodních domů, kteří rovněž navštívili konkurenci firmy Ornex, zaslané vzorky následně porovnají, jak z hlediska kvalitativního, tak zejména z hlediska cenového a na konkurenčně schopné zboží následně zašlou objednávku. Firma Ornex potvrdí zadanou objednávku formou proforma faktury, kde uvádí všechny podstatné náležitosti. V případě akceptace všech podmínek zákazník zašle potvrzenou proforma fakturu a po jejím obdržení zadá firma pokyn výrobnímu závodu k započetí výroby objednaného zboží.

Po vyrobení zboží je toto dodáváno spolu s balicími listy do skladu Ornexu v Rychnově nad Nisou, kde je zboží následně kompletováno a odesláno na požadovanou adresu v požadované dodací lhůtě. Seznam odeslaného zboží obsahuje faktura, která je zaslána zákazníkovi k úhradě. Zákazník úhradu poukáže buď přímou úhradou na účet firmy Ornex nebo jiným dohodnutým způsobem.

8.6 Dodací podmínky a jejich vliv na cenu

Společnost Ornex je se zákazníky dohodnuta používat dodací podmínky INCOTERMS 2000, které jsou běžně používány v obchodních vztazích jak mezi evropskými, tak i zámořskými obchodními partnery.

Ceny firmy Ornex jsou zásadně stanoveny pro evropské zákazníky jednotně v EUR a pro zámořské zákazníky v USD v dodací paritě EXW (*Ex – Works*). Dodací paritu EXW používá firma Ornex za účelem srovnání jednotné cenové úrovně.

Firma Ornex ve formě servisu pro zákazníka nabízí možnost zajištění vlastní přepravy, pojištění a dalších služeb zákazníkovi za zvýšenou cenu. Tato zvýšená cena je zohledněna následně v používaných dodacích podmínkách CPT sklad odběratele, případně FOB, CIP, CIF požadovaný přístav.

8.7 Platební podmínky a jejich uplatnění ve firmě ORNEX, s. r. o.

Při konzultaci s finanční ředitelkou společnosti Ornex jsem byl informován, že společnost již dlouhodobě spolupracuje s 2 bankami, a to s UniCreditBank (dříve Živnostenská banka) a ČSOB. U obou bank má společnost zřízené účty jak v tuzemské měně, tak i v USD a EUR, na které přicházejí veškeré zahraniční platby. Dále Ornex spolupracuje s faktoringovou společností Transfinance, jejímž prostřednictvím jsou na účty společnosti hrazeny faktury těch zákazníků, jejichž pohledávky jsou na faktoringovou společnost Transfinance postoupeny.

8.7.1 Lhůty splatnosti a hlavní druhy používaných platebních podmínek

Lhůty splatnosti jsou se zahraničními zákazníky sjednávány individuálně a faktury jsou hrazeny v rozpětí 3 – 90 dnů. Např. někteří holandští zákazníci jsou za 3% skonto ochotni uhradit fakturované zboží ihned po jeho dodání, jiní evropští zákazníci se snaží platbu za dodané zboží maximálně oddálit. Firma Ornex však akceptuje splatnost maximálně 90 dní od vystavení faktury. Pouze v případě nových, faktoringovou společností neproověřených zákazníků požaduje firma Ornex úhradu objednaného zboží předem, a to ještě před samotným zahájením výroby.

Ve snaze minimalizovat platební rizika z obchodního styku, tzn. eliminovat platební neschopnost, případně platební nevůli odběratele, uzavřela firma Ornex dlouhodobou smlouvu o spolupráci s faktoringovou společností Transfinance, která zajišťuje inkaso podstatné části postoupený pohledávek.

Zcela výjimečným se však v tomto směru jeví italský trh, kdy převážná část odběratelů odmítá cesi pohledávky a zásadně trvá na tom, že chce hradit své finanční závazky přímo firmě Ornex bez zapojení jakéhokoliv mezičlánku. V těchto případech na tomto specifickém italském trhu však Ornex požaduje vystavení neodvolatelného dokumentárního akreditivu v její prospěch.

Vůči tuzemským dodavatelům vánočních ozdob je firma Ornex smluvně vázána hradit své pohledávky 30 dní od data neodvolatelné expedice zboží do zahraničí. Ostatním tuzemským dodavatelům hradí své závazky dle individuálních dohod.

8.8 Způsoby financování společnosti ORNEX, s. r. o.

Základní kapitál byl složen v minimální v hodnotě nutné pro zaregistrování společnosti ORNEX, s. r. o., a to výši 100.000 Kčs. Vklad byl složen při založení firmy 5 společníky v roce 1991, kdy každý ze spoluzakladatelů přispěl částkou 20.000 Kčs.⁵

Přestože se majitelé firmy snažili se zahraničními zákazníky sjednávat co nejkratší doby splatnosti, vložený kapitál neumožňoval průběžné financování sezónní výroby skleněných vánočních ozdob. Z tohoto důvodu předložili majitelé firmy bankám svůj zpracovaný obchodní záměr, který byl bankou přijat a společnosti byl tak poskytnut investiční úvěr. Kromě investičního úvěru, ze kterého byla pořízena administrativní budova společnosti, se podařilo sjednat i průběžné financování od faktoringové společnosti Transfinance, která na základě sjednané dohody proplácela až 80% z hodnoty faktur ještě před dobou jejich splatnosti. Velkou předností byla skutečnost, že se majitelům firmy podařilo v počátcích projednat, zejména s velkými importéry a velkoobchodníky, možnost průběžných dodávek v průběhu celého kalendářního roku.

Další nákupy movitých věcí, např. postupný nákup firemních automobilů, počítačů apod., byly hrazeny na základě smluv sjednaných s leasingovými společnostmi.

⁵ Opis výpisu z obchodního rejstříku viz Příloha C

Na základě úspěšného řízení finančních toků a postupnému růstu exportu se společnost podařilo nashromáždit vlastní finanční prostředky, které umožnily firmu učinit nezávislou na bankách. Hlavním finančním zdrojem vlastního kapitálu se stal nerozdělený zisk z minulých období, který byl preferován na úkor odměn vyplácených majitelům společnosti.

I přesto tento fakt, že společnost je finančně nezávislá, podařilo se jí zajistit za výhodných podmínek dlouhodobý tříletý úvěr s bankou UniCreditBank, který umožňuje firmě čerpat finanční prostředky až do výše 1 mil. EUR za účelem překonání časového nesouladu mezi platbami výrobcům a platbami od zákazníků.

Někteří menší odběratelé, zejména ze Spojených států amerických, hradí své závazky formou šeku, které jsou bankou propláceny ihned po jeho předložení.

Díky dlouholeté finanční stabilitě se firmě Ornex daří získávat výhodné podmínky na bankovní produkty, a proto nepokládá za výhodné služby specializovaných státních organizací na podporu exportu, jako například České exportní banky, Exportní garanční a pojišťovací společnosti (EGAP).

8.9 Rizika obchodování na zahraničních trzích a jejich možná eliminace

Jako každá firma obchodující se zahraničními zákazníky, i firma Ornex se potýká s různými riziky, které mohou do jisté míry ovlivnit hladký průběh obchodní operace, a proto se společnost snaží všechna předvídatelná rizika různými prostředky a nástroji co nejvíce minimalizovat.

8.9.1 Komerční rizika

Společnosti Ornex si ověřuje bonitu a solventnost všech zákazníků prostřednictvím faktoringové společnosti Transfinance, která spolupracuje se zahraničními faktoringovými

společnostmi a bankami v zahraničí, od kterých získává informace o finanční situaci potencionálních zákazníků. Na základě této finanční analýzy poté informuje firmu Ornex o výši finančních limitů, do jejichž výše bude ručit za úhradu a to i v případě, že by se zákazník ocitl v platební neschopnosti po výrobě a expedici zboží. Pokud tento finanční limit je ze strany Transfinancí odmítnut, je to signálem pro firmu Ornex, že potencionální zákazník se nenachází v dobré finanční situaci.

Další možností je získávání informací z databáze ratingových agentur, jako jsou například mezinárodní společnosti Moody's nebo Dun & Bradstreet Corporation, případně prostřednictvím bankovních informací.

8.9.2 Přepravní rizika

Firma Ornex používá zásadně dodací podmínky INCOTERMS 2000, kde jsou zcela jasně definovány povinnosti prodávajícího a kupujícího, včetně přechodu rizik, nákladů a případného pojištění. V zájmu zajištění plného servisu pro zákazníka, firma Ornex nabízí přepravní služby výhradně prověřenými spedičními firmami, které splňují veškeré nároky spojené s přepravou křehkých skleněných vánočních ozdob, včetně včasné nákladky a vykládky za oboustranně přijatelných cenových podmínek.

Aby si firma Ornex vyhnula případným rizikům spojených s přepravou zboží, např. jeho odcizení či poškození, preferuje dodání zboží ze svého skladu přímo do skladu kupujícího, při dodací paritě CPT sklad kupujícího (*Carriage Paid To*), čímž ručí za bezproblémovou dodávku.

8.9.3 Teritoriální rizika

Společnost si byla vědoma teritoriálních rizik, a proto se snažila rozšířit rozsah svých zahraničních akvizic nejen do okolních zemí, ale i do ostatních evropských zemí. Následně

se podařilo rozšířit obchodní síť i do Severní Ameriky, Austrálie a některých asijských zemí.

Tímto postupem není firma Ornex zásadním způsobem závislá nejen na určitém teritoriu, ale ani žádném z významných zákazníků v jednotlivých zemích, neboť riziko tím bylo rozloženo na více odběratelů po celém světě.

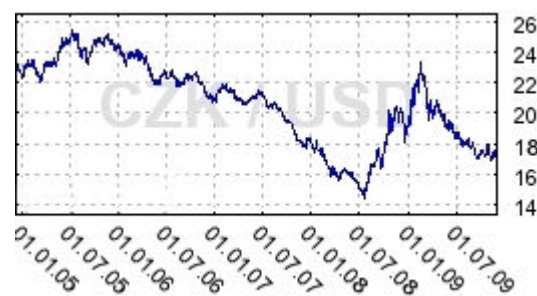
8.9.4 Kurzová rizika

S ohledem na skutečnost, že Česká republika stále ještě nepřijala euro za svoji měnu, je pro exportní společnosti i pro firmu ORNEX, jehož obrat tvoří přibližně 95% exportních aktivit, velice podstatným prvkem ovlivňující významnou měrou zisk společnosti. Kvůli sezónnosti komodity, kterou Ornex nabízí, jsou velkým problémem nepředvídatelné a někdy i prudké změny ve vývoji CZK vůči měnám, ve kterých firma účtuje. Například ceny na vánoční sezónu 2010 byly stanoveny v srpnu 2009, kdy Ornex začínají navštěvovat zákazníci za účelem výběru vzorků pro následující vánoční sezónu 2010.

Ceny pro všechny evropské země jsou stanoveny v EUR, pro všechna zámořská teritoria jsou stanoveny ceny v USD.

K neočekávanému posílení kurzů české koruny vůči dolaru a euru čelila firma zejména při stanovení cen na rok 2002 a 2009, kdy byla nucena navýšit ceny o více jak 20%, což zapříčinilo nejen pokles vývozu v příslušných letech, ale i následujícímu odlivu zakázek na méně náročné vzory k ostatním výrobcům, především k levnější asijské konkurenci.

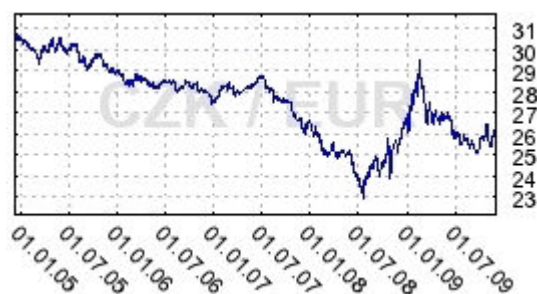
Vývoj kurzů měn CZK/USD v období roku 2005 – 2009



Obr. 3 Vývoj kurzů měn CZK/USD

Zdroj: internetový server <http://www.kurzy.cz/>

Vývoj kurzů měn CZK/EUR v období roku 2005 – 2009



Obr. 4 Vývoj kurzů měn CZK/EUR

Zdroj: internetový server <http://www.kurzy.cz/>

V zájmu minimalizace potencionálních rizik, plynoucích z nepředvídatelných kurzových výkyvů, se firma Ornex pokouší zajišťovat nemalou část svých vývozů formou forwardových operací a opcí sjednaných s bankami. Další část rizika smluvně přenáší firma Ornex na své nejvýznamnější výrobce a dodavatele vánočních skleněných ozdob a to po vzájemné dohodě s nimi.⁶

Protože firma Ornex využívá zejména svých vlastních hotovostních finančních prostředků, ponechaným především z nerozděleného zisku z předešlých období a má zavedené účty v EUR a USD, snaží se vyměňovat tyto prostředky do českých korun operativně, na základě aktuálního vývoje kurzu a potřeb společnosti.

⁶ vzor Smlouvy o uzavření budoucích kupních smluv viz Příloha D

V případě, že společnost aktuálně nepotřebuje své finanční prostředky na účtech k úhradám splatných faktur, využívá i formu uložení peněžních prostředků na termínované vklady.

8.10 SWOT analýza společnosti ORNEX, s. r. o.

Při této SWOT analýze jsem se snažil zachytit faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí, neboli příležitosti a ohrožení.

Jak vyplývá z níže uvedené tabulky, silné stránky společnosti převažují nad slabými, zatímco hrozeb pro společnost jsem dokázal stanovit více než příležitostí.

Tab. 3 SWOT analýza společnosti ORNEX, s. r. o.

▪ STRENGTHS	▪ WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoká kvalita výrobků; ▪ dobrá pověst v zahraničí; ▪ kapitálová nezávislost; ▪ schopnost přizpůsobení vzorků individuálním požadavkům zákazníka; ▪ kvalifikovaní zaměstnanci; ▪ dlouholeté zkušenosti majitelů firmy se zahraničním obchodem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ relativně drahé zboží; ▪ delší lhůty dodání vzorků s ohledem na množství dodavatelů
▪ OPPORTUNITIES	▪ THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ nalezení nových potencionálních trhů; ▪ zavedení nových distribučních kanálů; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ recese na trhu s vánočními ozdobami; ▪ výkyvy měnových kurzů USD a EUR vůči CZK; ▪ levná konkurence z Číny.

Zdroj: Analýza exportu ve společnosti Ornex, s. r. o., vlastní zpracování

9 NÁVRH EXPORTNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI ORNEX, S. R. O.

9.1 Snižování nákladů spojených s chodem společnosti ORNEX, s. r. o.

I přes trvající pokles obratu firma i nadále tvoří zisk. Přesto bych doporučoval, s výhledem do budoucnosti, se věnovat případnému dalšímu snižování výdajů, ať už v oblasti mzdových, provozní či jiných nákladů.

9.1.1 Snižování mzdových nákladů

S ohledem na skutečnost, že společnost Ornex investovala v době růstu exportu velké finanční prostředky do svého softwarového vybavení, které zajišťuje vysokou efektivitu pracovních procesů, pokládám za nutné snížení stavu zaměstnanců v případě dalšího poklesu tržeb. Protože mzdové náklady, včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění, pro společnost představují jedno z největších nákladových zatížení, ušetřila by tak firma nemalé finanční prostředky.

Také jsem se dozvěděl, že společnost Ornex vyplácí svým zaměstnancům bonusy ve formě 13. a 14. platu, což se mi v důsledku klesajícího obratu zdá jako neekonomické. Připadalo by mi tedy vhodné bonusy v podobě 14. platu nevyplácet.

9.1.2 Snižování provozních nákladů

Kromě různých úspor menšího charakteru, považuji za vhodné zamyslet se nad zvážení prodeje administrativní budovy a přemístění veškerého zázemí, včetně vzorkovny, do prostor nově vybudovaného vlastního expedičního skladu v Rychnově nad Nisou.

Touto myšlenkou se majitelé firmy tento rok již vážně zabývali a nechali si zpracovat aktuální investiční záměr. Investiční náklady spojené s přesunem vzorkovny a administrativních činností byly předběžně vyčísleny ve výši 2,5 mil. Kč.

Tato investice by v budoucnu přinesla úsporu provozních nákladů a také hotovost za prodej budovy a okolních pozemků.

9.1.3 Snížení nákladů na propagační činnosti

Protože si firma Ornex vytvořila během svého působení na zahraničních trzích velice dobré jméno a pověst a rozhodující zahraniční odběratelé osobně každoročně navštěvují reprezentační vzorkovnu v Jablonci nad Nisou, domnívám se, že náklady spojené se čtyřdenní prezentací na evropském veletrhu ve Frankfurtu, jsou nadbytečné. Neúčastí by firma mohla ušetřit náklady blížící se částce 2 mil. Kč.

9.2 **Boj s levnou asijskou konkurencí a jeho možné řešení**

Firma Ornex se každoročně potýká s přílivem levné asijské konkurence, která dokáže vyrábět strojově foukané vánoční ozdoby s mnohem nižšími náklady než je tomu u tuzemských výrobců. Každoročně tak firma přijde o několik desítek milionů tržeb, což samozřejmě vede i k nezanedbatelnému úbytku zisku. Firma tak byla nucena ve spolupráci s dodavateli v minulých letech snižovat své výrobní náklady, aby pokryli ztrátu způsobenou odlivem svých zákazníků k méně kvalitní, ale na druhou stranu také levnější konkurenci.

Po analýze tohoto problému jsem dospěl k následujícím úvahám, jak uvedený problém řešit.

9.2.1 Založení dceřiné společnosti v Číně

Jako jednou z variant se mi jeví, po prozkoumání obchodních, právních a finančních aspektů trhu, založení dceřiné společnosti v Číně, která by zajišťovala exportní dodávky dosavadním zákazníkům formou sběrných kontejnerů přímo z Číny.

Jako největší výhodou se jeví z krátkodobého hlediska maximalizace zisku z nadstandardní marže, která mohla být získána touto formou přímého re-exportu zahraničním zákazníkům.

Na druhou stranu se tato možnost nezdá jako dlouhodobě udržitelná. Mohlo by dojít v budoucnu k situacím, kdy by odběratelé Ornexu přímo kontaktovali čínské výrobce a tím by byla zprostředkovatelská činnost dceřiné společnosti v Číně nepotřebná. Současně by došlo k narušení dlouhodobých vztahů dobrých vztahů navázaných s českými výrobci.

9.2.2 Kapitálový podíl u čínského výrobce

Další možností by mohl být eventuelní minoritní vstup přímo do kapitálového podílu čínského výrobce, který by byl, s ohledem na dobrou značku firmy Ornex ve světě, společné spolupráci nakloněn, zejména na evropských trzích.

Výhodou by bylo obohacení sortimentu Ornexu o segment laciného, jednoduchého zboží, kterým by mohl rozšířit svoji kolekci a současně tak konkurovat přímým čínským nabídkám ostatních výrobců. Tento koncept by nijak nenarušoval vztahy mezi Ornexem a českými výrobci, neboť čeští výrobci již nebyli schopni z cenových důvodů konkurovat.

Nevýhodou by zůstala rozhodující pravomoc v rozhodování čínského partnera, neboť Ornex by nikdy nemohl z finančních důvodů uvažovat o jiném, než zcela minoritním podílu. Tato možnost by také byla kapitálově nejnáročnější.

9.2.3 Zaměření se na luxusní výrobky a nadstandardní služby

Jako jedna z dalších možností se jeví zaměření vzorování firmy na složitější výrobky a vytvoření vlastní prodejní značky. S tím souvisela marketingová strategie firmy, která se zaměřila na propagaci značky Ornex u luxusních obchodních domů formou předvádění vlastní výroby ručně foukaných a ručně dekorovaných skleněných vánočních ozdob. Na přání významných zákazníků společnost zhotovuje speciální dárkové krabičky, zdobí celé vánoční stromy a ty dodává kompletně až do prodejních prostor zákazníka.

Tyto nadstandardní služby a možnost zhotovení exkluzivního zboží přispívají k dobré pověsti firmy Ornex v zahraničí a umožňuje tak i nadále zůstat největším světovým vývozcem ručně foukaných skleněných vánočních ozdob.

Nevýhodou se tak může jevit vysoká náročnost plnění kvalitativních požadavků zákazníka.

9.3 Kapitálový podíl u výrobce vánočních ozdob

Domnívám se, že ze strategických důvodů by bylo vhodné, pokud by se firma Ornex kapitálově spojila s jedním z výrobců, což by jim umožnilo mít přístup za všech okolností k výrobnímu zdroji pro případ, že by se ostatní výrobci rozhodli zrušit exkluzivní spolupráci s firmou Ornex a projevíli v budoucnu zájem exportovat sami bez prostřednictví společnosti Ornex.

Další výhodou této kapitálové účasti by mohla být i možnost prověření vlastní kalkulace výrobce při tvorbě prodejních cen pro firmu Ornex.

Z výše uvedených důvodů bych doporučoval firmě Ornex získat kapitálový podíl ve výši minimálně 33%, včetně možnosti zamítnout ta rozhodnutí, se kterými by společnost Ornex nesouhlasila. Jednalo by se například o dodávky vánočních ozdob konkurenčním firmám, nekoordinovaný vývoz zboží na trhy, které má firma Ornex dobře zpracované apod.

9.4 Hledání nových potencionálních zákazníků a odbytišť

Během mé odborné praxe jsem se mohl přesvědčit, že do okruhu zákazníků Ornexu patří většina obchodních domů, od střední po nejvyšší kategorii, jak v Evropě, tak Spojených státech amerických či Austrálii.

S ohledem na schopnosti některých výrobců skleněných vánočních ozdob pracovat s ručním sítotiskem, viděl bych jako vhodné pokusit se nabízet specifické ozdoby s vlastním originálním logem významným sportovním klubům, hotelovým řetězcům, bankám či jiným výrobním firmám. Tyto řetězce by mohly tento typ skleněných vánočních ozdob, vhodně balených, nabídnout například svým obchodním partnerům jako vhodný vánoční dárek.

Rovněž bych zvážil možnost nabídnutí vhodných ručně malovaných skleněných ozdob do jednotlivých muzeí.

9.5 Optimalizace zastupitelské sítě společnosti ORNEX, s. r. o.

Z vlastní zkušenosti z obchodního jednání s nákupčími z holandského obchodního řetězce HEMA jsem měl možnost sledovat postup jednání holandského zástupce firmy Ornex. Mohu konstatovat, že obchodní zástupce plnil mé představy o zprostředkování a zajištění obchodu, včetně jeho odborné způsobilosti a spolupráce s příslušným pracovníkem prodejního úseku majícího na starosti holandský trh.

Během mé praxe na firmě jsem byl seznámen se situací ve Finsku, kde došlo v letošním roce k nejvýraznějšímu poklesu vánočních ozdob a to o přibližně 80%. Protože firma má obchodního zástupce i na tomto trhu, tak považuji jeho aktivity v zajišťování nových kontraktů za nedostatečné. Při prozkoumání dalších možností na daném trhu bych se snažil navrhnout, aby toto obchodní zastoupení bylo vypovězeno, a doporučuji, aby se firma obrátila na služby agentury CzechTrade, případně na obchodní oddělení velvyslanectví

České republiky ve Finsku za účelem získání nových kontaktů na nové potenciální odběratele.

10 ZÁVĚR

Mezinárodní obchod je nejstarší a nejrozšířenější formou vnějších hospodářských vztahů. Česká republika patří mezi hospodářsky otevřené ekonomiky, kde podíl dovozu a vývozu je velice podstatný. Je v ekonomickém zájmu České republiky mít dostatek vývozních artiklů a následně i dostatek vhodných exportních firem, které, jsou-li úspěšné, plní jak funkci fiskální, tak i přispívají k vyrovnanosti obchodní bilance České republiky.

Mezi tradiční obory vždy v tomto regionu patřila výroba skleněných výrobků, jejíž podstatná část byla exportována do zahraničí, ať už se jedná o sklářské výrobky, skleněnou bižuterii, tak i ručně foukané a ručně dekorované skleněné vánoční ozdoby. Domnívám se proto, že by bylo vhodné učinit maximum pro zachování tohoto odvětví i do budoucna.

Cílem mé práce bylo podrobné prozkoumání exportu ve společnosti ORNEX, s. r. o. za pomoci analýzy. Po konzultacích s panem Dvořákem, spolumajitelem společnosti ORNEX, s. r. o., a mých vlastních zjištěních jsem se snažil navrhnout možná řešení a zároveň stanovit vhodnou exportní strategii, která by mohla přispět k větší stabilitě firmy na trhu.

Je třeba zdůraznit, že v průběhu mé odborné praxe se i firma Ornex, stejně jako většina vývozců, potýká s poklesem exportu, což do značné míry souvisí i se současnou hospodářskou krizí po celém světě. Tato skutečnost, v souvislosti s koncepcí a budoucím rozvojem společnosti, není příliš povzbudivá. Firma se snaží eliminovat důsledky této krize realizací úsporných opatření téměř ve všech oblastech. Domnívám se ale, že by mé návrhy v podobě dalších možných řešení, včetně zmíněných nákladových úspor, mohly být pro společnost přínosem.

11 POUŽITÉ ZDROJE

Odkazy na tištěné monografie

[1] BENEŠ, V., *Zahraniční obchod – příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 328 s. ISBN 80-247-0558-3.

[2] MACHKOVÁ, H., ČERNOHLÁVKOVÁ, E. a SATO, A. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007. 244 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

[3] ŠUBERT, M., *Incoterms 2000 ICC ČR*. 1. vyd. Praha: ICC Česká republika, 2003. 90 s. ISBN 80-903297-0-5.

Bibliografie

COYLE, J.J., BARDI, E.J. and LANGLEY, C. J. *The Management of Business Logistics*. 5th ed., St. Paul: West Publishing, 1992. 580 pgs. ISBN 0-314-00200-6.

KALÍNSKÁ, E., ŠTĚRBOVÁ, L., a kol. *Mezinárodní obchod*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2007. 148 s. ISBN 978-80-245-1299-0.

Internetové zdroje

Dodací doložky INCOTERMS 2000 [online]. Praha: International Chamber of Commerce Czech Republic, 2009 [cit. 2009-11-29]. Dostupný z WWW:

<<http://www.icc-cr.cz/Home/doprava-a-logistika/incoterms-2000>>

Finanční portál pro odborníky i laiky [online]. Praha: Česká národní banka, 2009

[cit.2009-12-13]. Dostupný z WWW: < <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>>

Hlavní makroekonomické údaje České republiky 2009 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2009 [cit.2009-11-29]. Dostupný z WWW:

<[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zakladni udaje o ceske republice](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zakladni_udaje_o_ceske_republice)>

USITC Import Details for HTS Items [online]. New York: USITC Trade Database – Web Access, 2008 [cit. 2009-11-29]. Dostupný z WWW:

<<http://dataweb.usitc.gov/scripts/details.asp?Phase=HTS8&HTS8=95051010&DESC>>

12 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Barvy a témata společnosti ORNEX, s. r. o. pro rok 2009, rozsah 6 s.
Příloha B	Smlouva o obchodním zastoupení, rozsah 2 s.
Příloha C	Opis výpisu z obchodního rejstříku, rozsah 1 s.
Příloha D	Smlouva o uzavření budoucích kupních smluv, rozsah 5 s.
Příloha E	Inventární karta vánočního vzoru, rozsah 1 s.